

統合化理論の展開と System 論

横 川 義 雄

調整から統合化への発展

この問題は過去の日本経営学会で報告したが「環境の変化における内部組織と外部組織の対応 Correspondence または適応 Adaptation の中での調整 process における継続的 Decision Making に統合化の管理手法の必要性」をのべているように、統合化への発展を指摘してきた。

(1) Barnard の「適切な結合」

Barnard は「組織の創造的側面は調整であり、効用を生産するには、組織の各要素 Factors の適切な結合を確保するか、協同 System を継続する基礎である」といわれている。たしかに適切な結合は調整機能であり、すなわち部分を全体に有機的に統合化することにあるとおもう。この内容に三つが考えられる。①組織の目的を達成するため、Communication の要素を全体に統合化する調整機能が「適切なる結合」であり「目的達成のための結合」とも考えられる。②企業活動の System を構成する部分が有機的に結合する調整機能とみる。すなわち適切なる結合を「部分の全体への結合」とみることができ。③環境の変化に適応し、継続的意思決定によって外部環境の変化を組織内に Balance をつくる調整機能とみる。

私は環境の変化にたいし、適応行動 Process における継続的意思決定が

Communication の手法を用いて、個人または Group 組織に影響を与えつつ、要素としての部分間、またはそれが「有機的結合関係」をつくるものであるとおもう。

(2) Drucker の Integration 機能

生産されたもの Product は投入資源の数量的合計よりも、また組織の構成部分の合計よりも「価値の形成」「価値の増殖」「協働体系」「利用者に満足度の形成」という全体的生産物あるいは Whole Product または統合化された生産物の形成ともみられる。この場合経営者的意思決定は Future Expectation, Basic Policy & Direction の合致点を現実の環境の変化に適応しつつ、将来における合致点を見出すことにある。

(3) Mcfarland の調整

彼は調整機能を Leadership 機能の一つであるとし、Group effort による配置活動または努力の特殊化が統合的全体 Integrated whole に調整する管理活動としている。後者の Specialization of effort とは、仕事の多様性、Complex と個人の skill や Capacity との関連性の状況把握が調整機能を通じて統合化させる努力のことであり、すこしでも調整機能は共通の目的に向かって統合化されるべきものであることが指摘されている。

II 特殊化と統合化との関連

—— W. H. Gruber & J. S. Niles の New management より ——

(1) Specialization

これからの分権化管理は、外部経済の環境の変化、内部の社会的環境の変化に対応しつつ、特殊化現象が必要となってきた。

a) Specialization by Product

- b) Specialization by function
- C) Specialization by region in the world
- d) Specialization by area of professional intelligence

などがみられるが、現在の仕事について、問題解決の場にあつて、最適意思決定のための責任と権限を考えると、多くの競争の中にあつては最適なものでなくなる。このとき専門化された部分を全体に integrate する努力が必要となるであろう。この場合一応 Integration は、分化された小さな専門化された組織部分が大きな全体に結合することをいうのである。

さて Specialization はつぎのような経営学的特質をもっている。

9) 在庫に関する専門的知識と理解の必要性

- b) 熟練した従業員の将来の発展のためのプログラムであること。
- c) 定型的情報 System と組織手順

とくに組織変更の場合には専門化された活動として「計画された戦略」には統合化を共に考えるべきである。専門化された組織を統合することは、経営における効率的な組織努力となるものである。そのためにはより定型的問題解決型行動を必要とする。

(2) Traditional Professionals

これからの経営は、経営科学の導入においても、また Data 処理においても、経営者は Corporate staff としての機能を附加すべきであり、伝統的専門家である職業人との間に別な立場をとらざるを得ないことが多い。しかし特殊化ということは、働くことの自覚とこの自覚の発展こそ、現行の経営能力の水準をさらに向上する段階となる。

(3) Personal Value System の展開

Value は個人の行動や態度に深い関係をもつものであるが、より経営学的にみれば Managerial Personality に密着するものである。個人の Value System は環境の変化と共に生物学的反応にみる、他の個人または組織にた

いする相互作用から生れてくるものである。その中における態度または信念の integrated Group に対する考え方を可能ならしめるものである。しかも Value System はつぎの諸項目と深い関係をもつものである。

- a) Decision Making
- b) Managerial Success
- c) Managerial Satisfaction
- d) Organization Development

(4) Integration of Specialist

経営戦略は、経営効率増進のための法律、会計、Data 処理、経営科学、その他の特別調査などの特殊化された職能ということができる。この戦略をつぎのようにみる。

- a) の戦略＝特殊化と非特殊化との間の知識の相異の範囲を決定すること。
この決定は問題にたいする動機と接近方法の決定である。
- b) の戦略＝戦略＝戦略の各要素は機能的に whole（全体）に向って専門化された部分の統合化への計画性であること。たとえば機能的特殊化である marketing, 生産, 財務, 地域, Data 処理, O.R, 損益分岐点はすべて統合化を必要とするものである。

(5) 統合化の量と質

統合化の量と質の測定は、また企業における必要度と共に、投資にたいする企業の予想経営力の増加と経営の有効性の増加にたいする Cost の増加との比較によるものである。

この場合統合化の質は、統合化のために配置された要素を決定すべき Factor list の理解と、統合化のために投資を決定する要素の重要性を検討することにある。また専門化は、統合化にたいする Needs をつくり経営はこの Needs にたいして広い範囲において技術的対応をすることであろう。

a) Formal management System

規模の大きい企業においては、予算や、現実の費用との比較報告、計画書、Formal System からの out put は一般的に統合化技術をより有効ならしめている。組織における専門化された単位の活動についての調整というものは、Formal な経営情報 System によって作成された基礎的資料によって容易に、効果的に処理されるものである。

特に長期計画は、財務活動、市場活動、生産活動などによって将来の認知を統合化するための手順を提供してくれるものである。このとき重要なことはつぎの点にある。

- ① 各活動の相互作用 (interaction)
- ② 販売予測 (Forecasting)

このように組織の大きさからくる企業の統合化現象というものは、組織内にみるそれぞれの活動にみる Needs の相互作用を達成するためにも Formal System がこれを容易ならしめる役割を果たすことであろう。しかも Formal System はつぎの諸点において専門化されるべきである。

- ① 組織内の人間の行動の必然的結果とみる
- ② 報告と会議の Timing
- ③ System の利用
- ④ System の効用化と Feed Back の導入

b) Organization Technique

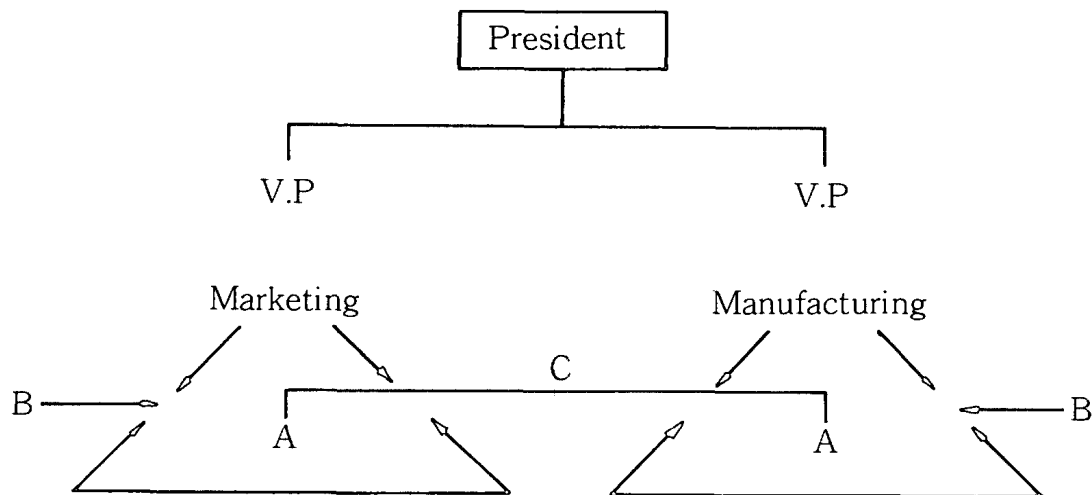
統合化というものは、組織化された Group による「創造」によって達成されるものである。「創造」とは与えられた活動にたいして責任をもつことを意味する。特殊化された業務は企業における個人にいろいろな影響を与える要素となるものである。

このため特殊化された組織単位の活動というものは、特殊化された目的を達成すべく処理するものであるが、この場合統合化された活動を組織単位の活動にもってくることが創造的な活動ともいうことができる。marketing は

とくに専門化された領域と統合化される領域とをもつべきである。Project team もまたしかり、これからの経営における「適切な統合化」は可能な限り迅速に問題を解決する仕事の力 Task Force であり、また仕事の力こそ組織単位の使命であり、生産経営、販売経営の影響を Cost において有効に変化させる機能をもつものである。

c) Management Action

特殊化された活動の統合化は、職能別組織においても Communication と協働によって専門化された Group 間に相互関係を形成する。これを機能的協働体組織にどうあらわれているかを図示すると、つぎのとおりとなる。



A = 一つの問題を共に作業する経営者または Staff

B = 職能的ピラミッドにみる壁, door

C = 二つの機能的ピラミッドにみる

Group 間の Communication の line

この図は異った職能的領域における Formal または Informal な Relationship と Communication によって、ピラミッドを横断することは、問題解決の範囲を System 化し経営を発展させるものである。

これは Integration とは異り、これを最も接近した Relationship management ということができよう。いま会社の中に多くの専門化された Group

の相互関係に複雑な状況を与えてみよう。B という壁は、専門化された利害関係によってつくられ多くの問題を解決する経営技術を与えてくれるのであろう。

このように B の壁というものはいくつかの問題点があり、多数の経営活動が要求されるものである。その経営活動とはつぎのものである。

- ① 異った職能的領域にある人々の間に Informal な状況を形成すること。
- ② Communication Line は一つの領域だけでなく他の領域にも交錯する。
- ③ 二つ以上の職能領域を含む問題を解決するための経営情報 System を発展させる。
- ④ 統合化するものに向って、内部的ピラミッド活動（市場活動、生産活動）にたいする責任と権限を割り当てる。

(6) 統合化の業務

統合化への経営者の判断はつぎのようなものである。

- (a) 統合者は、部門の相異性を統合化する方針を決定することにある。
- (b) 販売または市場調査の統合者は、等しく反応と躍進をもって短期または長期の経済的努力にたいして方針を決定すること。
- (c) 統合者の業務というものは、職能的専門的能力をもって、業務のすべての面について理解が可能であると同時に、全体的努力 Whole effort に向って貢献するものである。
- (d) 統合化された部門は、組織にたいして大きな影響力をもつこととなる。
- (e) 統合化されつつある部分の内部では、D,M Process によって影響を伴うものである。同時に部門化された仕事を達成するために必要な分析方法を提供してくれるであろう

× × × × × ×

以上のように企業の経営は生産の特殊化、地域的領域の特殊化・機能的領域の特殊化の必要が大となればなるほど、有効的組織を創出するため「特殊

化された活動を統合化する努力の配置」が必要となるであろう。

また Data 処理などの特殊化された機能の達成はつぎの二つの効果を達成することとなる。a) 経営は特殊化を助成する b) 統合化を提供する。このように特殊化と統合化は、その相互関係の Network のうちに発展していくものである。

III 統合化理論の展開と System 論

(1) 統合化理論の展開

一般的に統合化理論をみるならば、つぎの4つの領域で理解することができる。

- a) 部分を全体に密着する活動であること—
fitting together of parts into a whole
- b) 組織全体の構成部門または、これから生ずる他の諸活動を決定する
Process であること。— process of determining a function—
- c) ある目的を達成するため極大部分（目標の最大効率的実現）を獲得する
ための細胞的神経的 Process—interaction—
- d) 人間の感情や人格の形成を安定的行動型にする均衡そのものである
— Balancing for stable pattern of Human behavior —

しかしながらこれを経営学的にみるならばつぎのように考えたいとおもう。

- a) 統合化に必要なものは、長期目的達成の貢献度合と技術性を含めて、長期計画と目標との関係を考えること。
- b) 機能的に相異点があるが、継続的経営状況の形成活動と関連する
- c) 特殊化活動の中に System 的活動を創造する。
- d) 個人または組織を満足させる作業を達成させるための維持的活動となる
- f) 経営の有効性増加のための必要な「努力の部分」 part of effort であるこ

と

(2) Data Base の形成にみる System 論

Data Base System とは企業など一つの組織体に関する Data をまとめて制御し、複数の利用者がそれを共同利用する System をいうものである。Data は必要最底限をもって統合されて Data Base を形成し利用者がそれぞれの業務に都合のよいやり方でそれを共用する

Data Base System のうち計算機ソフトウェアの部分を Data Base 制御 System (D. B. M. S) Data Base management System あるいは Data Base Control System ともいわれるという基礎概念^{〔註〕}について植村博士はのべている。註 (Data Base System の基礎)

現実の企業においては、特殊部門などを一つの組織体と考える場合が多いとみられる。このように Data Base の形成が次第に実用化するにつれて、Decision Making の展開のためにも、System の設計の必要性がおこるものである。

企業の規模が拡大するにつれて、組織と System の関係を分析すれば、つぎのようになるであろう。

組織というものは複雑な多様性をもっている System ということができる。それは

a) 複雑な現象の纏 (もつれ) をとく

それは組織にたいしていろいろな情報 Information が入ってくる。これを情報としてではなく、情報を処理するための Problem をいくつか考えていく。

b) Control System

この Control は、ある場合は不確実性要因にたいする Control のこともあろうし、またあるときは意思決定のプログラム化となるであろう。いずれにしても、私は不確実性要因とこれにたいする意思決定の Type 設定との

相互関係 Interaction ということができる。

c) Communication System

組織そのままではなく「生きた組織」であるためには、私は相互に組織間に Communication が System 化する必要があるとおもう。

× × × × × ×

以上の a) b) c) のように組織が System 化するためには不確实现象の縛れをとき Control を System 化し Communication も System 化することによって、初めて「組織は生きている」「全体的状況の中に組織がある」ということができよう。

さて System は、流れ (Process) の System としてみなければならなくなってくる。Data Base は組織の中において System 化されるためには、どうしても継続的の流れの中において状況进行处理しなければならない。このことをつぎの三つに分析することができるとおもう。

a) 情報 Process System

Data (Information) は企業内の Data も企業の環境を外部より変化する Data も Information として導入しこれを組織の中の流れの中において探索 Exporation するところに統合化への途に通ずるものとなるものである。

b) Computer program System

さてこの Data は Computer においてまとめて制御し、これを複数の利用者が共同利用する場合の program はそれぞれの利用の目的に合一致するようにすると同時に、それぞれの program は相互関係をもつものである System が形成されるものである。

c) Orgnization System

組織の流れを統合化することであり、いろいろな型の System を利用することによって組織全体としての統合化現象をつくりあげるのが「生きた流れの組織」ということができよう。

× × × × × ×

以上の a) b) c) の System のうち「統合化された組織」— Integrated Organization —ということを System 的にみれば、つぎのように関連をみることができる。

- (1) 環境変化にたいする適応と調整機能をもつ System
- (2) 受容条件が確立されている System
- (3) 未来を考慮した組織的行動の展開— Feed Back System は目標値とその process に外乱要素が導入することによって結果値との間に差異比較評価がおこり、その原因探索の上目標値の修正がおこなわれる System である。

しかるに現代のように不確実性の時代または、環境変化の予想値が一度設定されたとしても Information の伝達 Process あるいは Decision Making の継続と Control の継続のうちに予想値を変更するための Program を作成しなければならないことも起る。このような System を私は Feed forecasting System ということができよう。この場合の未来を考慮した組織行動の展開はこの二つの System にみる継続した Decision Making の Process ということもできる。

- (4) 組織における全体と部分の統合化の実現

このことは私は「分化の統合化=Specialization の統合化」でもあるといたい。また「統合化改善のための分化」と指摘したい。後者はある予測したまた予想の不確実性があるが実現可能に対する期待感をもつ現代的経営戦略の一つの手法でもあるということが出来る。すなわち Model changeとか New Product による Product mix が組織改善を「組織開発 O, D」に発展さ

せるものである。

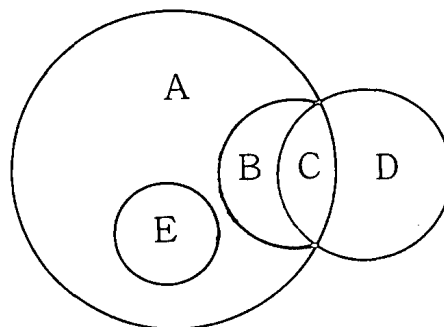
Organization Development は、一つの計画の変更の process となり、特
有な知識と技術を使用することによって、組織化された目的を助成する必要感
から、とくに個人の Needs を Integrate するようになってきたこと。また組織
開発は System 的拡大する変化への努力またはそのことによって Top Mana-
gement からの経営能力が新たに生れてくるものである。組織開発はまた環
境の変化に迅速に適応するための dynamic な組織化でもある。

いま論点を Data Base Management System に戻してみよう。W, H,
Gruber & J, S Niles の論文をみるにつぎのように理解することができる。

To Comprehend the underutilization of computers in many firms, it is
useful to distinguish between Data and three kinds of information. Data
are represented by the gross body of written and oral words and numbers
that can be obtained by the manager.

When managers receive a report, a budget, a copy of Business Week, or a
telephone call, they get data.

They may not care about most of the data which come their way. The
total flow of data across a manager's desk in inside circle A in Figure.



Data and information in the practice of management A=total data flow to
a manager

× × × × × ×

$B+C+D$ =Optimal information required for effective management.

C =optimal information received and utilized.

B =Optimal information received and not utilized.

D =Optimal information not received because not part of the data flow to a manager.

E =data utilized that are not optimal information.

Figure reflects our observation that executives receive much more data than optimal information.

A significant percentage of the information that should be utilized for effective management (D) is never even considered by executives in their D, M. Ackoff 教授はこのような optimal information を "Management Misinformation System" とよんでいる。

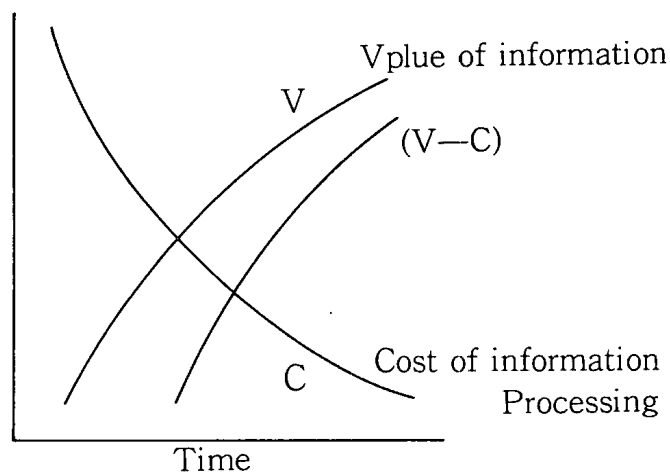
× × × × × ×

さらに Information からの Model 化について述べることにする。一口に Model 化といっても、経営学上最も重要なものは、Decision Making のための Model 化であるとおもう。この Model 化について大きい役割を果たすのは Computer であり Computerこそ、複合的 Model の流れを可能ならしめるものである。この場合の流れの中での Data にたいして Cost を低く考えることは、情報処理業務にとって不十分なものとなるであろう。業務が十分な最適な Information ($B+C+D$) について必要かつ十分な時間が与えられるならば、よき Decision Making がおこなわれることはいうまでもない。

ただ注意しなければならないことは Data の流入について経営学的 Control が必要であることである。Data はつねに継続的 Control されてこそ経営状況にふさわしい Information となるものである。そうして経営目的達成のためには Information の Control のために十分な時間を考えなければならない。

私らここにおいて Data をつくる Cost または Information をつくる Cost

の低下という財務管理的な視点を忘れてはならないとおもう。企業の規模が拡大し、経営組織が Complex となるにつれて、経営執行のためにもっともっと Information が必要となってくるものである。情報は単独に導入されたとしても、それを効果的に利用することは一つの目的達成の時のみである。しかし、全体的経営目標達成のためには、情報そのものが集合されてこそ、その利用率は効果的となるものである。この効果的に利用されたということは、Gruber & Niles の論文において「利用された情報の価値」 Value of information は Time Process において増加することは、理解することができる。



しかし企業活動に必要なことは、経済性の原理であると同時に収益性の原理の実現であり、これを統合化して「経営性の原理の実現」あるいは効率的な経営目標達成のための経営手法であるということが出来る。したがってこの Cost 概念を導入しての情報の価値との関連性を上図でみる事ができよう。情報の Cost の迅減ということと情報の価値の増加との相互関連性を $(V-C)$ すなわち、Profitability of information とのべている。それは企業活動における information が Data Base として経営学的収益性を目指す相関々係とみることができるとおもう。この二つの関係は Value と Cost の関係であり、その差が Profitability に通すものである。

ある意味において D, B, M, S に至る一つの段階とみることができる。Management の情報 System はその妥当性について比較概念であると述べているが, M, I, S も発展可能な経営の必要性和可能な System にたいする判断を必要とする。今後このような System 概念の中にも, Date 処理の Business と D, M に必要なる Staff との間の Relationship Management が今後の経営の上に展開されるであろう。

IV Relationship Management

住友銀行で実施した新しい組織機構は、つぎのようなものである（註）金融ジャーナル 1979, 9

(1) Line 本部制

- a) 業務総本部は国内一般店の取引を対象とする、この組織では営業店にたいするすべての Control, 業務, 貸出の権限をもつこととなる。
- b) 営業総本部は団内大法人取引を対象とするもので、特に「個々の企業集団の担当 Group 制」をとり、後述する Relationship Management がおこなわれる。ここでは国際取引、証券、増資の Consultant を実施するなど、分権化し専門化された業務を関係づけし統合化管理がおこなわれるのである。しかしここでは Almighty Capacity が要求されるものである、ここにいう Almighty Capacity とはいうけれど、経営の立場からの As a whole の内容をもつことはいうまでもない。国際取引、証券、増資に関する Systematic な Relation power をもつべきことはいうまでもない。

(2) staff 本部制

- a) 管理第一総本部 b) 管理第二総本部制を組織し Line を「Support as a whole」する役割を演ずるものである。c) 企画総本部は、業績、経営の

合理化, market, 戦略, 経営の方向づけなどの業務が与えられている。

このようにみると、この Staff 本部制は、全体的立場 (Integrated Point) から Line 本部を Support するものである。たいていの場合の Integrated Point が Systematic であるか as a whole であるかについて今後の課題であるとおもう。

もちろん一つの業務は他の業務と密接な関係にあることはいうまでもないが、現代のような、経済環境の変化に対する対応、金融環境にたいする予測などを通じての資金の運用管理、調達管理という 80 年代の経営戦略を企業と同じ立場に立って考える必要があるため、同行は Asset & Liability management 「A/L, M」の管理手法の導入となっている。

(3) 同行の Relation ship Manage ment とは業務の二つ以上の関係、相関ということはいうまでもないが、この関係をさらに第三の要素の導入によって、真の関係を知ることができるが如く、またいくつかの業務の相互依存関係から、将来の適正な業務の Model 設定へと模索することも可能である。

同行では「取引先総合管理」といわれ、当該取引企業の預貸金取引にとどまらず、情報提供、業務斡旋、経営相談、社債の発行、増資協力など、幅広い取引 Service を図ることを狙いとしている。

このように当該企業に関する Information や Cousultant や資金調達への協力をおこなうことは、企業経営者の立場になって初めて業務を進めていくことができるものである。こうした Business につきものは、前述したとおりの環境変化とたいする適応の管理手法や取引先の Needs に応える Quick Response が業務の使命となっている。同行の Relation ship management は総合管理のことであり、ただ、総合的な関連ばかりでなく、その後の対応のしかた、そのあとの結果の予測評価までおこなわれ、時には情報の行内への Feed Back にたいする反応などを考える、いわゆる System 化する段階ということばできよう。

さて以上の論点を整理してみよう。調整と統合化理論の展開については説

明することができたが、System 論になってくると、統合化が System 論とどういう関連にあるか、Data Base System といつでも、これから検討すべき課題が多くあるし、また Relationship Management もその一つの段階とみることができる。いうまでもなく近代の経営学でこれらの問題究明の必要性が生じたのは、意思決定の Style を開発するために、よい組織をつくり、Systematic に問題にとりくむ姿勢そのものである。すなわち量的に Information が不十分であっても意思決定がなされる意志と能力をもつ Style との二つを Simon H, A はのべている。

前者の場合は、不確実性であっても、これを正面から受け入れて対処している管理手法である。この場合は Top Management の「選択の判断」に依存することが多い。

このような不完全な予測への対処方法は、経営政策に十分資するような正確性をもった予測を可能にする程発達していないと Simon はのべている。このような場合の意思決定の技術が不完全である場合、これを可能ならしめる方法として二つがある。一つはこの場合の意思決定の技術を発展させることであり、もう一つは、予測に関して Sensibility (註) の低い意思決定の Style を開発することである。

(註) Sensibility は感受性といった方がよいとおもう。

さてこれに対してもう一つの Simon の Style というものは、既述のように不確実性を厄介なものとしてではなく、基本的事実として受入れ、これに対処していくような Style の必要性を強調したものであるが、単に複雑な問題といつでも、不確実性のほかに「相互関連性」というものに取り組む必要がある。この「相互関連性」を扱うためには、一つの組織で Specialization の問題を取り扱い、他の組織で別な Specialization の問題を取り扱っている場合、両者の問題に密接な関係があるとしても、一つの組織では他の組織の問題があるとしても、一つの組織では他の組織の問題を疎外化する傾向にあることはいうまでもない。この場合の「相互関連性」による対処は Integration

management による方法によらざるを得ないことである。この場合についてもつぎの二つの対処の仕方がある。

- a) 対立する組織の複数の目的を持つ意思決定問題を、それぞれの目的の代表者に意見を戦わせて選択をくだす意思決定 Model のことである。Simon の意思決定の Model は私にいわせれば、戦略的意思決定といわれる。しかしこの場合は特殊な場合を除いて効果的ではないことはもちろんである。
- b) この選択をくだす意思決定は、多目的を同時かつ包括的に取り扱い、相互関連性を発見し Integration に接近するよう努力する「Balance のとれた選択」に対処する Task Force を用いる方法であり、Simon はこれを System Model または System 分析といっている。

いまある企業における相関々連性をより調和のとれた選択を要求される場合、在庫の場合は、生産、販売、財務を包括的に考えることができ、また最適在庫量の計算の中に、保管 Cost, 輸送 Cost, 在庫維持の Cost の費用のすべてを Balance のとれたものとして意思決定することができるものである。したがって在庫の場合は「数量化 Model」の設定が容易に可能である。ただし製品の販売市場の消費者の Needs の変更または New Product の出現の場合は、別に管理的 Cost を計上することの可能性も生じ得るものである。

以上の Simon の相互関連性は「包括的概念」であると同時に Relationship Management の Model 化であり、それが経営学的 Integration に通ずるものといわざるを得ない。Integration & Relationship も包括性と不確実性と相互関連性を深めた、組織における近代的管理手法ともいうことができ、また組織自体の今後のあり方に対して示唆を与えるものであることが確信されるものである。

× × × × × ×

本報告のねらいは「統合化された組織」の中にみられる System 論を Specialization & Integration の相互関係より展開し、さらに組織の中に Relationship management の必要性から意思決定 System 分析に及んだもの

である。

System 論は、各部分組織が他の部分組織にたいして相互関連性をもつと同時に、包括的に、全体としての「統合化手法」を必要とするであろう。しかも今後の新しい経営においては「統合化された組織の中においても相互関連性をもつ」ものであることを提言したい。System 論は相互関連にある組織あるいは各構成要素からなっている全体的概念であるからである。このための条件としては

- (1) 組織間の Business を通じての相互依存関連性
- (2) 環境変化にたいして各組織は積極的に相互作用をもつこと。
- (3) System は目的実現行動であること
- (4) 組織の構成員は、継続的 Management Process にたいして Dynamic な創造的研究開発的發展思考をすること。

このようにして部分活動の相互作用により、相互作用 Process が管理活動に接近し、全般的経営状況を形成し、最終的に最適な意思決定に導くものである。

統合化理論は理論的展開のみでなく、現実における Data Base の形成においても、組織の統合化においても、たお Relationship を必要とする課題を組織開発 (O, D) の中に導入したいものである。

参考文献

- 横川義雄 統合化理論の展開
経営学論集 50 千倉書房
- W. H. Gruber & J. S. Niles
The New Management—mcGraw—Hill Book Company—
- H. A. Simon 「複雑な意思決定」
- 住友銀行本店において「総本部制」の実態と Relationship Management についての調

査結果

○N. E. C 本社における「Data Base manegement System」についての実態調査結果

以上

なお本研究は学校法人札幌大学研究助成費（昭54年度個人研究）によるものである。